

# PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI DI PROPINSI SUMATERA BARAT

FAUQA NURI ICHSAN\*

**Abstract:** *The objective of research is to find out influences of the Organization Climate and Work Ethic toward the Principal's performance of MTsN in province West Sumatera. This research used as a sample of 88 Principals of MTsN, and 20 Principals of MTsN for testing, and selected based on a simple random technique (Simple Random Sampling). The study was a causal survey using path analysis. Technique data collecting was using the instrument in the form of questionnaire. This instrument is calibrated with the test item validity and reliability coefficients. To test the validity of using Pearson Product Moment correlation, while the reliability coefficient is calculated using the formula of Alpha Cronbach.*

*The results showed that, 1) there is a direct influences of organization climate toward the Principal's performance, 2) there is a direct influences of work ethic toward the Principal's performance, 3) there is a direct influences of organization climate toward work ethic. The implication of this research is an effort in improving the performance of Principal's of MTsN can be done through organization climate and work ethic.*

**Keywords:** *Organization Climate, Work Ethic, Performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya cenderung bergerak maju makin pesat, sehingga menuntut Kepala Madrasah lebih profesional dan berkinerja baik. Setiap Kepala Madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan madrasah secara terarah, terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini, diperlukan peningkatan profesionalisme manajemen madrasah dan menuntut peran aktif dan kinerja Kepala Madrasah, demikian salah satu *point* penting dalam kata sambutan Menteri Agama Republik Indonesia ketika membuka Rapat Kerja Kementrian Agama Propinsi Sumatera Barat.

Lebih lanjut Menteri Agama meminta agar; (1) meningkatkan profesionalisme aparatur di lingkungan Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Barat dalam menjalankan tugas sebagai abdi bangsa. (2) meningkatkan disiplin dan konsistensi setiap aparatur Departemen Agama di Provinsi Sumatera Barat terutama dalam menyelenggarakan semua urusan pemerintahan, sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. (3) meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dalam rangka mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan, sesuai dengan tugas dan fungsinya terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya secara maksimal agar tercapai efisiensi dan efektivitas setiap kegiatan yang dilaksanakan. Aparatur yang dimaksud oleh Menteri Agama tersebut tentunya juga termasuk Kepala Madrasah didalamnya. Hal ini tentunya mengindikasikan bahwa kinerja aparatur Kementrian Agama Propinsi Sumatera Barat rendah, termasuk kinerja Kepala Madrasah.

Kinerja Kepala Madrasah memerlukan berbagai kompetensi seperti kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise

---

\* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementrian Agama Kota Padang

dan kompetensi sosial. Untuk itu Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan sebaiknya dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Namun, Harapan ini banyak yang terbentur di lapangan. Menurut laporan Bank Dunia salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan termasuk madrasah di Indonesia adalah kurangnya profesionalisme para kepala sekolah/madrasah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan madrasah, sehingga apabila kinerja kepala madrasah baik maka kemajuan madrasah akan tercapai, demikian juga sebaliknya.

Kinerja Kepala Madrasah bukan sesuatu yang berdiri sendiri, dia dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan supra sistem madrasah yakni otoritas yang secara hirarkhis berada di atasnya seperti Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Di samping itu madrasah juga harus berinduk kepada Dinas Pendidikan Kecamatan, Dinas Pendidikan Kabupaten/kota serta Pemerintah Daerah setempat.

Jika dilihat dari sudut kewenangannya dalam organisasi madrasah, maka Kepala madrasah mempunyai kemampuan yang lebih besar dalam proses penciptaan iklim organisasi yang baik dan kondusif bagi proses kegiatan pendidikan di madrasah, oleh karena itu, dalam menjalankan fungsinya, Kepala Madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya serta melaksanakannya dengan baik.

Di samping itu, etos kerja juga mempengaruhi kinerja seorang Kepala Madrasah. Pengaruh etos kerja terhadap proses tindakan kerja dipandang sangat kuat, karena etos kerjalah yang mengarahkan potensi rohani serta fisik badani terhadap proses tindakan kerja seseorang. Etos kerja pulalah yang mampu melahirkan kesadaran, kecintaan dan tanggung jawab terhadap tugas yang dipimpinnya.

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka peneliti memandang perlu adanya penelitian yang mengungkapkan pengaruh variabel Iklim organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini akan berguna untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja tugas Kepala Madrasah Tsanawiyah di Sumatera Barat dan sebagai bahan masukan untuk Kepala Madrasah dan komponen lainnya untuk meningkatkan kinerjanya.

**Kinerja.** Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada yang mendefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, Aguinis menyatakan "*performance is about behavior or what what employees do, not about what employees produce or outcomes of their work*". Tegas dikatakan oleh Aguinis bahwa kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan tentang apa yang karyawan produksi atau hasil kerja karyawan. Perilaku yang dimaksud oleh Aguinis tersebut adalah "*works with other within and outside the unit in a manner that improves their effectiveness; shares information and resources; develop effective working relationships; builds consensus; constructively manages conflict*". Bekerja dengan yang lain baik di dalam maupun di luar organisasi dengan cara yang meningkatkan efektivitas karyawan, berbagi informasi dan sumber daya, mengembangkan hubungan kerja yang efektif, membangun *consensus*, dan konstruktif dalam mengelola konflik.

Sebenarnya kinerja merupakan suatu bentuk konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja. Seperti yang dikatakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnely dan Konopaske bahwa "*performance is considered to be a multiplicative function of motivation (the force) and ability;*

$P=f ( M \times A )$ ". Jadi, Kinerja dianggap sebagai fungsi perkalian motivasi (gaya) dan kemampuan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra-lawyer, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dari itu Moeheriono menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mathis dan Jackson ada enam elemen dari kinerja yaitu: "(1) *quantity of work*, (2) *quality of work*, (3) *compability with other*, (4) *presence at work*, (5) *length of service*, dan (6) *flexibility*".

Dari beberapa teori tersebut dapat disintesis bahwa kinerja merupakan pencapaian prestasi yang dihasilkan melalui proses atau kerja yang dapat diukur melalui: (1) tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, (2) taat pada aturan, (3) tanggap terhadap peningkatan tuntutan kerja, serta (4) pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan agenda kerja.

**Iklim Organisasi.** Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*) yang kemudian berkembang dan dipakai oleh para ahli berikutnya. Menurut Plunkett, Attner dan Allen iklim organisasi adalah:

*How employees feel about working there. Successful organizations often have climates that feel open-they foster the individual's creative energies and take advantage of employees eagerness to participate.*

Plunkett, Attner dan Allen mengartikan iklim organisasi adalah perasaan karyawan tentang pekerjaannya. Organisasi yang sukses sering memiliki iklim yang terbuka, mereka menumbuhkan energi kreatif individu dan mengambil keuntungan dari keinginan karyawan untuk berpartisipasi.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely,

*Climate is a set of properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job.*

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely, iklim adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungannya dan diasumsikan menjadi kekuatan besar dalam mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Menurut Forehand dan Gilmer,

*Organizational climate is a set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time and (c) influence the behavior of people in the organization.*

Litwin dan Stringer menjabarkan konsep iklim organisasi dengan mengembangkan daftar indikator yang meliputi delapan butir sebagai berikut: struktur,

tantangan dan tanggung jawab, kehangatan dan dukungan, hadiah dan hukuman, konflik, standar kinerja dan ekspektasi, identitas organisasi, dan resiko dan pengambilan resiko.

Owens menyatakan bahwa "*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*". Lebih lanjut Owen mengutip Taguiri yang menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan di suatu sekolah yang terdiri dari empat dimensi yaitu: ekologi (*the ecology*), lingkungan pergaulan (*the milieu*), sistem sosial (*the social system*) dan budaya (*the culture*). Pergaulan merujuk pada situasi sosial dalam organisasi sekolah, antara lain: jumlah komunitas sekolah, latar belakang etnik, tingkat gaji guru, sosial ekonomi, moral dan tingkat pendidikan guru. Dimensi sistem sosial menggambarkan struktur organisasi dan administrasi, antara lain: bentuk organisasi, cara pengambilan keputusan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi antar individu dalam suatu kelompok kerja dan antara kelompok kerja. Sementara itu, dimensi budaya mencakup: sistem keyakinan, norma, cara berpikir dan karakteristik masyarakat dalam organisasi.

Taguiri dan Litwin mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik. Dengan pengertian ini, Miner menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa iklim organisasi merupakan keadaan di tempat kerja yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi dengan indikator adanya (1) kejelasan tugas, (2) hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, rekan kerja, (3) pemberian *reward* dan *punishmen* yang adil dan (4) kenyamanan lingkungan kerja.

**Etos Kerja.** Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani. Mula-mula artinya sederhana yaitu adat istiadat atau kebiasaan, tetapi kata ini kemudian berevolusi dan berkembang menjadi sangat kaya dan kompleks seperti yang dikatakan oleh Sinamo menjadi "(1) *guiding beliefs of a person, group or institution*, (2) *the characteristic spirit of a culture, era, or community as manifested in its attitudes and aspiration*".

Lebih lanjut Plunket, Attner dan Allen mengatakan, "*specifically, ethics is concerned with what constitutes right and wrong human conduct, values, beliefs, and attitudes in light of a specific set of circumstances*". Secara khusus *ethic* berkaitan dengan perilaku manusia yang benar dan salah, nilai, keyakinan, dan sikap dalam tentang suatu keadaan tertentu.

Begitu juga ketika kita cari pengertian Etos kerja di internet, kamus Wikipedia menyebutkan bahwa etos berasal dari bahasa Yunani yang akar katanya adalah *ethikos*, yang berarti moral atau menunjukkan karakter moral. Dalam bahasa Yunani kuno dan modern, etos punya arti sebagai keberadaan diri, jiwa, dan pikiran yang membentuk seseorang. Etos didefinisikan sebagai kecenderungan atau karakter, sikap, kebiasaan,

keyakinan yang berbeda dari individu atau kelompok. Bahkan dapat dikatakan bahwa etos pada dasarnya adalah tentang etika.

*Work ethos is a compound expression built on the greek word ethos (referring to an idea of habit that often is ascribed to one's personal/moral tendencies). With the adjective work preceding ethos, the expression refers to a person's work ethic (we can see how ethic comes from ethos visually in the spelling, too). Work ethos is best understood by the more common (and synonymous) expression, work ethic.*

Jadi, merujuk pada pengertian etos kerja di atas, maka dapat dikatakan bahwa etos kerja adalah sinonim dari *work ethic*.

*Work ethics include not only how one feels about their job, career or vacation, but also how one does his/her job or responsibilities. This involves attitude, behavior, respect, communication, and interaction. Work ethics involve such characteristic as honesty and accountability.*

Etos kerja tidak hanya rasa tentang pekerjaan dan karir, tapi juga tentang respon seseorang terhadap pekerjaannya. Etos kerja menyangkut pada sikap, perilaku, respek, komunikasi dan interaksi. Etos kerja menyangkut pada karakteristik seseorang seperti dapat dipercaya dan akuntabel.

Lebih lanjut Sinamo mendefinisikan Etos Kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai termasuk kode perilaku utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral dan kode perilaku bagi para pemeluknya.

Jadi, jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka dan itu pula budaya kerja mereka.

John K. S. Chong dan Benjamin Y.K Tai mendefinisikan etos kerja (*work Ethic*) sebagai

*Work ethic belief system pertains to ideas that stress individualism/ independence and the positive effect of work on individuals. Work is thus considered good in itself because it dignifies a person. Making personal effort to work to work hard will ensure success.*

Menurut kedua ahli ini, etos kerja mengenai ide yang menekankan individualisme dan independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.

Gareth R. Jones dalam bukunya mengatakan, *Because personal ethic influence how a person will act in an organization, an organization's culture is strongly affected by the people who are in a position to establish its ethical values.* Menurut Gareth R. Jones, oleh karena etos kerja personal berpengaruh terhadap bagaimana seseorang bertindak dalam sebuah organisasi, sehingga budaya organisasi menjadi kuat oleh anggota organisasi dalam membangun nilai-nilai etos kerja mereka.

Berdasarkan uraian teori di atas, maka dapat disintesis, etos kerja adalah kebiasaan yang berkenaan dengan kegiatan seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang meliputi suka bekerja keras, dapat menerima perubahan, bertindak rasional, mematuhi aturan, dapat dipercaya dan semangat dalam bekerja.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode survey kausal dengan teknik analisis jalur. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri se Propinsi Sumatera Barat dan waktu penelitian akan dilakukan pada bulan April 2011 s/d selesai. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Propinsi Sumatera Barat yang berjumlah 112 orang. Pengambilan sampel akan dikerjakan memakai teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 88 (delapan puluh delapan ) responden.

## **HASIL PENELITIAN**

### **1. Pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $X_3$ )**

Dalam pembuktian hipotesis pertama ternyata terdapat pengaruh langsung iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $X_3$ ). Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa makin baik iklim organisasi berpengaruh kepada peningkatan kinerja Kepala Madrasah. Sebaliknya, makin buruk iklim organisasi berpengaruh kepada penurunan kinerja Kepala Madrasah.

Temuan penelitian ini, diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Robbin dan Judge (2009: 558) "*A person who encounters a positive climate for performance will think about doing a good job more often and will believe others support his or her success*". Robbins dan Judge mengatakan bahwa orang yang berada dalam iklim yang positif akan mempengaruhi kinerja dan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan yakin bahwa orang lain akan saling mendukung untuk kesuksesannya.

Begitu juga dengan apa yang dikatakan oleh Mullins (2005: 899) *Applied to organization, climate can be said to relate to the prevailing atmosphere surrounding the organization, to the level of morale, and to the strength of feelings or belonging, care and goodwill among members. Climate will influence the attitude which members of the organization bring to bear on their work performance and personal relationships*".

Menurut Mullins, dalam organisasi, Iklim dapat dikatakan sesuatu yang berhubungan dengan suasana yang berlaku di sekitar organisasi, tingkat moral, dan kekuatan perasaan atau rasa memiliki, kepedulian dan niat baik di antara anggota. Iklim akan mempengaruhi sikap anggota organisasi terhadap kinerja kerja mereka dan hubungan pribadi antar mereka.

Lebih lanjut Lussier juga menjelaskan bahwa "*performance tends to be better when climate dimentions are logically consistent with another*" (kinerja cenderung lebih baik bila dimensi iklim secara logika konsisten satu dengan lainnya) serta disebutkan pula "*working in a climate you enjoy will also affect your performance*" (bekerja dalam iklim yang nyaman akan selalu berdampak pada kinerja).

Dengan demikian jelaslah bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh kepada kinerja Kepala Madrasah.

### **2. Pengaruh etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_3$ )**

Dalam pembuktian hipotesis kedua ternyata terdapat pengaruh langsung signifikan etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_3$ ). Dengan demikian dapat ditafsirkan

bahwa makin baik etos kerja berpengaruh kepada peningkatan kinerja Kepala Madrasah. Sebaliknya, makin buruk etos kerja berpengaruh kepada penurunan kinerja Kepala Madrasah.

Temuan penelitian ini didukung oleh apa yang dikemukakan oleh Colquitt dalam teori *Integrative model*nya yang memperlihatkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh etos. Hal ini hampir senada dengan apa yang dikatakan oleh Greenberg dan Baron dalam bukunya yang berjudul *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work* bahwa secara umum, “*good ethic is good business that will improved financial performance*”.

Bahkan Padmanaban secara tegas mengatakan “*improving work ethic will improve job performance*” yang berarti bahwa jika etos kerja meningkat, maka kinerja juga akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja mempengaruhi kinerja.

### 3. Pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap etos kerja ( $X_2$ )

Dalam pembuktian hipotesis ketiga ternyata terdapat pengaruh langsung dan signifikan iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap etos kerja ( $X_2$ ). Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa makin baik iklim organisasi berpengaruh kepada peningkatan etos kerja Kepala Madrasah. Sebaliknya, makin buruk iklim organisasi berpengaruh kepada penurunan etos kerja Kepala Madrasah.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh pernyataan Robbins dan Judge (2009: 558) bahwa:

*Organizational climate refers to the shared perception organizational members have about their organization and work environment. This aspect of culture is like team spirit at the organizational level. when everyone has the same general feeling about what's important or how well things are working, the effect of these attitudes will be more than the sum of the individual parts.*

Iklim organisasi mengacu pada persepsi bersama anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka. Iklim organisasi merupakan aspek dari budaya yang merupakan semangat dalam tingkatan organisasi. Ketika seseorang memiliki kesamaan pikiran tentang apa yang penting atau bagaimana dia bekerja, akan berpengaruh pada kebiasaan atau sikap dia dalam bekerja.

Selanjutnya, mengacu pada apa yang dikatakan oleh Lussier bahwa *culture inform climate and often the concept of culture encompasses that of climate*” (budaya menginformasikan tentang iklim, dan selalu konsep tentang budaya juga meliputi iklim). Jadi, jika melihat pada teori *integrative model* Colquit, Lepine dan Wesson terlihat bahwa budaya/iklim organisasi mempengaruhi etos.

Dengan demikian jelaslah bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh kepada kinerja Kepala Madrasah.

## PENUTUP

**Kesimpulan :** *Pertama*, Iklim organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja Kepala Madrasah ( $X_3$ ). Besarnya kontribusi iklim organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja Kepala Madrasah adalah 42,78%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap

kinerja Kepala Madrasah dapat diterima. *Kedua*, etos kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja Kepala Madrasah ( $X_3$ ). Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja Kepala Madrasah dijelaskan oleh etos kerja. Besarnya kontribusi etos kerja yang secara langsung berpengaruh kepada kinerja Kepala Madrasah adalah 28,78%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja Kepala Madrasah dapat diterima. *Ketiga*, Iklim organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya etos kerja ( $X_2$ ). Besarnya kontribusi iklim organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap etos kerja adalah 7,42%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap etos kerja dapat diterima.

**Implikasi : Pertama**, hasil pengolahan data dan analisis data menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap kinerja Kepala Madrasah sebesar 42,78%. Namun hal ini harus dipertahankan atau bahkan harus ditingkatkan agar kinerja Kepala Madrasah semakin optimal melalui upaya pengembangan iklim organisasi. *Kedua*, hasil pengolahan data dan analisis data menunjukkan bahwa etos kerja memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap kinerja Kepala Madrasah sebesar 28,78%. Kontribusi ini dirasa kecil, untuk itu harus ditingkatkan agar kinerja Kepala Madrasah semakin optimal melalui upaya pengembangan etos kerja. *Ketiga*, hasil pengolahan data dan analisis data menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap etos kerja

Kepala Madrasah sebesar 7,42%. Hal ini dirasa sangat rendah, untuk itu harus ditingkatkan agar kinerja Kepala Madrasah semakin optimal melalui upaya pengembangan iklim organisasi dan etos kerja.

**Saran : Pertama**, dalam penciptaan iklim organisasi yang kondusif, Kepala Madrasah diharapkan mampu menjaga kepercayaan dari bawahan dan bisa memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas, mendelegasikan tugas dengan jelas, memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi dan minat yang dimiliki sehingga memperoleh kesempatan untuk merasakan keberhasilan, merasa dihargai, diperhatikan serta merasa dirinya mampu dengan adanya *reward* dan *punishment* yang adil. *Kedua*, dalam upaya peningkatan etos kerja, Kepala Madrasah harus mampu membangun sikap yang positif seperti suka bekerja keras, bersikap jujur, semangat dalam bekerja, rasional dalam bertindak, dapat menerima perubahan dan mematuhi aturan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Upaya membangun sikap-sikap tersebut dapat diperoleh dengan melakukan pendidikan dan pelatihan manajemen diri (*self management*), serta dilakukan pengarahan secara periodik dari institusi terkait. *Ketiga*, untuk meningkatkan kinerjanya, seorang Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim organisasi madrasah yang kondusif dan memiliki etos kerja yang tinggi. Seorang Kepala Madrasah harus memiliki prinsip bahwa setiap tugas yang diberikan tidak saja harus dapat diselesaikan tepat waktu, tetapi juga dengan hasil yang terbaik. Disamping itu Kepala Madrasah harus menumbuhkan rasa malu apabila kinerjanya biasa-biasa saja atau malah di bawah rata-rata. Hal ini dapat mendorong Kepala Madrasah untuk bekerja keras. **Keempat**, Kepala Madrasah dapat



memanfaatkan forum Musyawarah Kerja Kepala Madrasah (MKKM) untuk saling *sharing* berbagi pengalaman. Hal ini dapat membangun kompetisi dan meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. *Performance Management; second edition*, New Jersey : Prentice Hall, 2009
- Gibson, James L, John M. Ivancevich and James H, Donnelly Jr, *Organization : Structur, Processes, Behavior*. Dallas : Bussines Publication, 1973
- Hardjana, Andre A. *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*. Jakarta : Kompas, 2008
- Jones, Gareth R., *Organizational Theory : Text and Cases*, USA : Addison-Wesley Publishing Company, 1995
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management, Tenth Edition*. USA : Thomson South Western, 2003
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2009
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Owen, Robert G. *Organizational Behavior In Education*. Boston : Allyn and Bacon, 1991
- Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Plunket, Warren R, Raymond F. Attner, and Gemmy S. Allen, *Management : Meeting and Exceeding Customer Expectation*. USA : Thomson Corporation, Ninth Edition., 2008
- Sambutan Menteri Agama RI pada Acara Rapat Kerja Pejabat Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Barat tahun 2009.
- Soetopo, Hendyat, *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2010
- Sinamo, Jansen. *8 Etos Kerja Profesional, Cetakan ke 5*. Jakarta : Grafika, 2005
- Wirawan, *Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat, 2007